

Mediación del Compromiso Afectivo (CA) entre las Prácticas de Gestión Humana (PGH) y las Conductas de Ciudadanía Organizacional (CCO) en una muestra de trabajadores colombianos con cargos de jefatura.

Múltiples estrategias se intentan implementar en las organizaciones modernas con el propósito de influir en los comportamientos y las motivaciones de los empleados, y con esto en la productividad y desempeño organizacional (Gómez, 2006; Subramony, 2006). Sin embargo, poco se conoce respecto a su efecto, y menos aún sobre el proceso psicológico que explicaría el medio a través del cual afectan la conducta. Aunque se encuentran algunos estudios que dan cuenta de asociaciones entre prácticas organizacionales y desempeño (Fu Yan-Kai, 2013, Gómez, 2006, Grueso, 2007, Subramony H, 2006; Tejada y Arias, 2005) las realidades psicosociales son de tal complejidad que no podrían reducirse a la relación lineal entre dos variables. Por lo general, dichas relaciones se dan en la medida en que se presenten cierto tipo de fenómenos que explican el efecto de una variable independiente sobre una dependiente. Resultan entonces tres variables de interés para la presente investigación; las prácticas de gestión humana (PGH) como variable independiente, las conductas de ciudadanía organizacional (CCO) como variable dependiente que da cuenta de un tipo especial de desempeño, y el compromiso afectivo (CA) como variable mediadora que sería a su vez una de las motivaciones.

Hay poca evidencia científica que permita asegurar si en un contexto específico como el colombiano, o con una población particular como los jefes, las PGH sí tienen el efecto deseado (Calderón, Naranjo y Álvarez 2007). Algunos estudios refieren que las PGH tienen impacto en el compromiso (Littlewood, 2003; Pons y Ramos, 2010) y otros más afirman los efectos del compromiso en el desempeño y en las CCO (Toro y Sanín, 2013; Wu, L. 2014). Sin embargo, hay menor producción científica en torno al papel mediador que puede tener el compromiso entre dichas prácticas y el comportamiento del personal.

Algunas investigaciones se han dedicado a analizar los efectos que tiene el papel de los jefes sobre algunas variables psicosociales en las organizaciones (Contreras, Barbosa, Acosta y Rodríguez, 2010; Vilorio-Escobar, Pedraza-Álvarez, Cuesta-Tamayo, y Pérez-Correa, 2016). No obstante, pocas se han centrado en comprender los efectos que la propia organización genera en quienes tienen cargos de jefatura. Aún se requiere mayor evidencia científica que permita comprender cuáles deberían ser las PGH que le posibilitan a este grupo poblacional identificarse e involucrarse con la organización y, a su vez, comprender las relaciones entre las prácticas de gestión humana, el vínculo afectivo y algunos comportamientos que generan beneficios para la misma.

Por lo anterior, el objetivo de la presente investigación es identificar el papel mediador del compromiso afectivo entre las prácticas de gestión humana y las conductas de ciudadanía organizacional en una muestra de jefes de organizaciones colombianas.

Prácticas de Gestión Humana (PGH)

El modelo de trabajo está fundamentado en los sistemas de alto desempeño (STAD). Son un conjunto de políticas y prácticas de gestión humana articuladas con la estrategia organizacional. Han demostrado tener impacto en el desempeño, mejorando los índices de productividad, la rentabilidad, innovación, calidad, fidelidad de los clientes, calidad de la vida laboral de su personal, y el respeto por los derechos humanos y el medio ambiente de

las comunidades que se afectan por su quehacer (Lawrence y Pfeffer, 1998; Toro, Sanín y Guevara, 2013; Way, 2002).

Las PGH incluyen una visión filosófica, por lo general implícita, de las personas en el trabajo, en la que también se contemplan políticas, principios y normas. Todo esto se materializa en diferentes procedimientos relativos a la vinculación de las personas, su compensación, su movilidad en el trabajo, la evaluación de su desempeño y su estímulo o motivación (Ostroff y Bowen, 2000). Se conciben también como estrategias que utiliza una organización para lograr que su personal incorpore sus valores, normas, principios y metas. Pueden influir la conducta laboral de las personas, mediante la adquisición, el mantenimiento y el desarrollo de conocimientos, habilidades y motivos de las mismas, en busca de mejorar su desempeño y la productividad de la organización (Piening, Baluch y Salge, 2013; Tejada y Arias-Galicia, 2005; Toro, 2002).

Se han identificado dos enfoques en las prácticas de gestión humana. El primero busca potenciar el desempeño y el segundo conservar el personal. Gong, Law, Chang, y Xin, (2009), identificaron que cuando las prácticas de gestión humana enfatizaban más en el primero se favorecía el desarrollo de las personas, su motivación, y la generación y producción de ideas, además se evidenciaba una relación significativa con el Compromiso Afectivo. También encontraron que cuando se enfatizan en la conservación del personal, es decir, en la protección del trabajador, su estabilidad, la búsqueda de la igualdad y la provisión de beneficios no relacionados con el desempeño, la correlación más alta y significativa se da con el compromiso de continuidad.

Si bien, en el modelo original, las prácticas de gestión humana se agrupaban en los dos enfoques señalados, en un trabajo de validación del modelo llevado a cabo con una muestra de 3143 trabajadores colombianos, mexicanos y chilenos se encontraron los mismos enfoques, pero con una agrupación diferente (Toro, Sanín y Guevara, 2013). A continuación, se muestra la agrupación del modelo inicial y la propuesta por la investigación señalada anteriormente. Para tomar la decisión respecto al modelo que se utilizaría en el presente trabajo, se decidió realizar un análisis de ecuaciones estructurales con ambos tipos de agrupaciones y finalmente se optó por el modelo original dado que reportaba mejores índices de ajuste. Ello indica que existe una forma diferente de asumir dichas prácticas según el nivel jerárquico.

Tabla 1. Modelos de Prácticas de Gestión Humana.

Modelo Inicial	Modelo (Toro, Sanín y Guevara, 2013)
Prácticas Orientadas a la Conservación del Personal	
Participación en toma de decisiones en grupo.	Participación en toma de decisiones en grupo.
Estabilidad en el empleo.	Estabilidad en el empleo.
Reducción de las diferencias de estatus.	Reducción de las diferencias de estatus.
	Planeación y avance de carrera.
	Remuneración contingente con el desempeño.
Prácticas Orientadas al Desempeño	
Vinculación selectiva	Vinculación selectiva

Evaluación del desempeño.

Capacitación extensiva.

Planeación y avance de carrera.

Remuneración contingente con el desempeño.

Evaluación del desempeño.

Capacitación extensiva.

Las prácticas anteriormente mencionadas son similares a las manejadas tradicionalmente en las áreas de gestión humana de cualquier compañía, sin embargo, desde el modelo de los STAD tienen como eje central su articulación con los planes estratégicos de la organización y su capacidad de promover creatividad y motivación en el personal Takeuchi, Lepak, Wang, y Takeuchi. (2007).

Compromiso Afectivo (CA)

Mowday, Steers, y Porter (1979) definen el compromiso como el grado de identificación e involucramiento de un sujeto con una organización el cual se caracteriza por: creer y aceptar las metas y los valores de la misma, la disposición para esforzarse en procura de alcanzar las metas organizacionales y la intención de permanencia.

Meyer y Allen (1990) plantean que existen tres componentes del compromiso que pueden manifestarse de manera simultánea en el empleado o en diferentes etapas de su vida laboral: el compromiso afectivo, el normativo y el de continuidad. El primero se caracteriza por un sentimiento de afecto y apego por la organización, un lazo emocional y de sentido de pertenencia que se desarrolla con la misma. El segundo se manifiesta como una obligación moral de permanecer por la valoración que el individuo realiza de lo que ha recibido de la organización. Y en el tercero se evalúan los costos o las pérdidas que resultarían de dejar la organización por cualquier causa, despido o renuncia (Meyer y Allen, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002). Estos costos pueden surgir por la alta valoración que los empleados realizan de los beneficios otorgados por la organización, o por la percepción que tienen sobre la falta de oportunidades o alternativas de empleo (Ritzer y Trice, 1969).

El compromiso tradicionalmente ha sido investigado como una variable que influye en las actuaciones del personal en el trabajo (Littlewood, 2003). Su relevancia se fundamenta en las posibilidades que tiene para disminuir el ausentismo, la rotación y afectar favorablemente el desempeño laboral (Buchanan, 1974).

Entre los tres componentes del compromiso, el que más ha mostrado relación directa con el desempeño laboral es el Afectivo (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002). Por lo anterior, dicho componente será el único que se retoma en esta investigación.

Conductas de Ciudadanía Organizacional (CCO)

Para el caso de esta investigación se han tomado las Conductas de Ciudadanía Organizacional para dar cuenta de una faceta del desempeño de los jefes. Las CCO se refieren a conductas constructivas o cooperativas que no están definidas explícitamente en el rol del trabajador, que generan un beneficio para la organización o para las personas de la misma, y que no son retribuidas por los sistemas de compensación formalmente establecidos en la organización (Dávila, Finkelstein y Castien, 2011; Wu, L 2014; Dekas,

Bauer, Welle, Kurkoski, y Sullivan 2013); Omar, 2010; Organ y Konovsky, 1989). Debido al carácter voluntario de este tipo de comportamientos son consideradas como parte de las conductas prosociales (Finkelstein, 2006). Se manifiestan en acciones como ofrecer apoyo o colaboración espontánea, participar de manera voluntaria en programas o proyectos de la empresa y elaborar propuestas o recomendar acciones de mejoramiento relacionadas con asuntos ajenos a su propia responsabilidad (Toro, 2001). Las CCO son relevantes en ambientes inciertos y dinámicos, propios de los entornos en los que se mueven hoy las organizaciones.

Diversos autores coinciden en realizar una clasificación de tipo dicotómica diferenciando aquellas que son dirigidas a las personas, conocidas también como conductas de altruismo, y aquellas que están orientadas a la organización en sí misma, como proponer ideas, ayudar con el orden e implicarse en procesos políticos de la organización (Dávila, Finkelstein y Castien, 2011; Finkelstein, 2006),

Este conjunto de conductas puede considerarse como un modo de reciprocidad por parte del empleado cuando cuenta con un ambiente de trabajo que le genera satisfacción (Organ y Bateman 1983). Sin embargo, en una investigación realizada por estos mismos autores no fue posible demostrar que la satisfacción era un antecedente, en términos causales, de las CCO (Organ y Bateman 1983). En estudios posteriores se encontró que las CCO parecen obedecer más a asuntos de carácter cognitivo, aludiendo con ello a las evaluaciones que los empleados realizan sobre diferentes condiciones de su trabajo, que a los estados emocionales derivados del mismo (Organ y Konovsky, 1989). Ello se explica por el hecho de que las CCO son deliberadas en contraposición a la expresión emocional que suele obedecer a reacciones menos controladas.

El propósito de esta investigación es contribuir al desarrollo del conocimiento científico relacionado con los temas señalados anteriormente esclareciendo aquella relación que podría existir entre las variables expuestas, en una muestra de jefes colombianos. Se cuenta con antecedentes investigativos que relacionan el efecto de las PGH con el CA (Gong et al, 2009, Pons y Ramos, 2010, Takeuchi, Chen & Lepak 2009). Otros que muestran asociación entre las PGH y las CCO (Aryee y Law, 2007; Fu Yan-Kai, 2013; Nasuridin, Ahmad, y Ling, 2015) y unos más que estudian el efecto de las CA con las CCO (Fu Yan-Kai, 2013; Rosario-Hernández, Rovira-Milán y Lillian, L.2006). Sin embargo, en las búsquedas realizadas no se encontraron antecedentes que explicaran el enlace entre las tres variables. Se parte de la hipótesis de que la vinculación afectiva es el proceso psicológico que podría explicar el efecto de las PGH sobre las CCO, en tanto que, el compromiso, como condición motivacional, tiene la capacidad de orientar y energizar la conducta hacia la consecución de una meta específica. Aunque las PGH se abordan como un solo constructo, es también interés de esta investigación identificar de manera específica cuáles de ellas guardan mayor relación con el CA y las CCO.

Método

La presente investigación es de tipo cuantitativo, no experimental y transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Kerlinger y Lee, 2002).

Participantes: Se cuenta con una muestra de 1037 jefes de 13 empresas colombianas de los sectores servicios (38%), educativo (35%) e industrial (27%). La mayor proporción de empleados corresponde a empresas que operan con capital privado (78%), un menor

porcentaje a empresas de capital público (15%) y una representación mínima de empresas mixtas (7%). Se contó con representación de ambos géneros (57% hombres). El 50% de la muestra estuvo conformada por personal con estudios de posgrado, el 30% eran profesionales y el 20% restante técnicos o tecnólogos. Las personas que hicieron parte de la muestra debían de tener contrato laboral (término fijo o indefinido) con alguna de las empresas invitadas a participar y debían tener capacidad de lecto-escritura para poder diligenciar los cuestionarios.

Procedimiento: El proyecto de investigación fue previamente revisado y avalado por el comité científico del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL S.A.S. quien consideró los aspectos éticos, teóricos y metodológicos que hicieran viable su desarrollo.

La recolección de información se inició en agosto de 2013 y los datos para el presente estudio se terminaron de recolectar en junio de 2015. La autorización para el estudio se tramitó con cada una de las empresas de la muestra a través del contacto con los jefes de gestión humana o de áreas similares, sin embargo, se pidió también el consentimiento informado a cada uno de los participantes. El 66% de los encuestados respondieron los instrumentos de forma virtual a través de un aplicativo que les llegaba al correo electrónico, el 34% restante la diligenció en formato de lápiz y papel. La encuesta debía ser diligenciada en una sola sesión y sin interrupciones. Las encuestas presenciales estuvieron a cargo de profesionales externos de CINCEL S.A.S. capacitados para ello y se aplicaron en grupos de máximo 25 personas. Aunque la elección de las empresas se hizo por disponibilidad y no de forma probabilística, al interior de cada organización se solicitó que la muestra participante fuese seleccionada al azar con el fin de minimizar el sesgo que podría tener el estudio.

Las encuestas que se recolectaron de forma virtual se capturaban a través de la plataforma de surveymonkey. Las presenciales se leyeron haciendo uso del Teleform (10.8). Luego de tener consolidadas las encuestas se pasaron a SPSS.21, software en el cual se organizó y analizó la información. El modelo de mediación se probó con STATA.12.

La última fase de análisis de datos y de discusión se desarrolló entre noviembre de 2015 y julio de 2016.

Instrumentos:

Escala Para Evaluación de la las Prácticas de Gestión Humana en las Organizaciones (Toro, Sanín, y Guevara, 2013). Cuenta con 48 ítems que evalúan 8 variables (6 ítems por dimensión) agrupadas en dos orientaciones (conservación y desempeño) y tres énfasis (calidad, existencia y cobertura). Plantea oraciones redactadas de forma afirmativa como “En esta empresa hay un proceso de selección estricto para vincular al personal” para que sean respondidas en una escala tipo Likert de 5 puntos: (0) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (1) completamente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) de acuerdo y (4) completamente de acuerdo. La fiabilidad del instrumento es de 0.98. (Cincel, 2015a).

Cuestionario de Conductas de Ciudadanía Organizacional. Cuenta con 11 ítems correspondientes a dos dimensiones: seis destinados a evaluar las conductas orientadas a favorecer a la organización y cinco más para medir las conductas orientadas a favorecer a las personas. Emplea frases como “Voluntariamente ayudo a otros compañeros cuando están sobrecargados de trabajo”. Se responden en una escala Likert de frecuencia de 5

puntos cuyas opciones corresponden a (1) nunca, (2) casi nunca, (3) algunas veces, (4) casi siempre y (5) siempre. La fiabilidad del instrumento es de 0,85. (Cincel, 2015b).

Nexos (escala de compromiso y *engagement*). Evalúa los tres componentes de compromiso y el vínculo afectivo con el trabajo. Se divide en dos partes: la primera consta de diez ítems con los que se evalúa *engagement* con afirmaciones como “El tiempo <<vuela>> cuando estoy trabajando” a los que se debe responder en una escala de frecuencia (5) Siempre, (4) Casi Siempre, (3) Algunas veces, (2) Casi Nunca, (1) Nunca. La segunda parte se subdivide a su vez en tres bloques que evalúan las razones por las cuales vale la pena esforzarse en el trabajo, hay identificación con las normas, valores y objetivos de la empresa, y no vale la pena retirarse de la empresa para trabajar en otra. Los dos primeros bloques contienen razones que evalúan los componentes afectivo y normativo del compromiso y el último contiene, además de los anteriores, razones propias del compromiso de continuidad. Para los tres bloques señalados se responde con una escala tipo Likert que va de cero a cuatro: (0) no estoy seguro del asunto, (1) totalmente en desacuerdo, (2) en buena parte en desacuerdo, (3) en buena parte de acuerdo y (4) totalmente de acuerdo. El cuestionario total tiene un nivel de confiabilidad de 0,91 y las subescalas varían entre 0,78 y 0,90. (Cincel, 2015c).

Se trabajó adicionalmente con un cuestionario de datos sociodemográficos con el fin de recolectar información que podría resultar de posterior interés para la investigación.

Análisis de datos: Después de calcular los datos descriptivos y las correlaciones entre las variables, se procedió a diseñar el primer modelo de mediación el cual incluía todas las variables del estudio. Allí se planteaba que el compromiso afectivo mediaba entre las PGH (agrupadas en dos grandes bloques: las que se orientaban al desempeño y aquellas que lo hacían hacia la conservación del personal) y las CCO. Sin embargo, para poder llegar a la constatación de dicho planteamiento se procedió a verificar el cumplimiento de los supuestos de la mediación; es decir que cada variable independiente de PGH seleccionada en el modelo anterior se asociara significativamente con la variable dependiente (CCO) y con la variable mediadora (CA) y que esta a su vez se asociara con la dependiente (CCO), según lo propuesto por Baron y Kenny (1986).

Al realizar el análisis de las variables de PGH sobre el CA se decidió eliminar de las posteriores ecuaciones las PGH orientadas a la conservación pues no cumplieron con el supuesto de tener capacidad predictiva sobre la variable mediadora.

Se retomaron los pasos iniciales para verificar nuevamente la mediación, pero trabajando con una única variable independiente (VI) correspondiente a las PGH orientadas al desempeño (PGH_D). Se calculó entonces el efecto de las PGH_D sobre el CA y las PGH_D sobre el CCO. Posteriormente se examinó que al introducir la variable mediadora (CA) en la ecuación, se modificara el efecto de la VI sobre la variable dependiente (VD). Para comprobar la mediación se utilizó la prueba de Sobel (1982) dado que aunque la prueba tiene poco poder, se considera adecuada cuando se cuenta con datos que poseen distribución normal. El tamaño del efecto indirecto se calculó con el Kappa square por ser una medida adecuada para los procesos de mediación (Preacher y Kelly, 2011).

La bondad de ajuste se examinó a través de los índices: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Tucker Lewis Index (TLI) y el Comparative Fit Index (CFI). Para

el primero son considerados aceptables valores por debajo de 0,07 siempre que p mayor que .050, mientras que para los dos restantes se consideran adecuados valores superiores a 0.9 (Vehkalahti, 2014). Igualmente se utilizó el índice chi cuadrado analizando si la variación entre un modelo y otro era significativa.

Posteriormente, con el fin de identificar cuáles de las cinco prácticas que conformaban la VI predecían mejor el CA y las CCO se utilizó una regresión por pasos sucesivos seleccionando el mejor modelo.

Finalmente se verificó a través de un análisis de varianza que las CCO mostraran puntuaciones estadísticamente significativas en las 13 organizaciones de la muestra.

Resultados

Respuesta: La descripción de la muestra (tanto de los participantes como de las trece organizaciones) se describe en el apartado de “participantes” en el método.

Tabla 2. Correlaciones entre las variables del estudio, alfa (α), medias (M) y desviaciones estándar (DE)

		α	M	DE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	PGH	0,98	2,96	0,50	-											
2	PGH_Orientadas al Desempeño	0,96	2,91	0,54	,971"	-										
3	PGH_Orientadas a la Conservación de Personal	0,96	3,02	0,50	,905"	,788"	-									
4	PGH_Estabilidad en el empleo	0,84	3,18	0,60	,688"	,566"	,826"	-								
5	PGH_Reducción de las brechas de estatus	0,79	3,07	0,56	,816"	,720"	,884"	,612"	-							
6	PGH_Vinculación selectiva	0,89	3,14	0,61	,761"	,777"	,616"	,493"	,564"	-						
7	PGH_Participación en toma de decisiones	0,85	2,80	0,59	,828"	,755"	,850"	,523"	,692"	,547"	-					
8	PGH_Remunieración contingente con el desempeño	0,86	2,68	0,69	,785"	,809"	,639"	,434"	,594"	,499"	,644"	-				
9	PGH_Capacitación Extensiva	0,82	3,05	0,58	,824"	,833"	,694"	,570"	,623"	,614"	,619"	,610"	-			
10	PGH_Plan de carrera	0,88	2,71	0,67	,848"	,872"	,700"	,475"	,639"	,584"	,694"	,657"	,665"	-		
11	PGH_Evaluación de desempeño	0,89	2,98	0,68	,848"	,875"	,685"	,481"	,631"	,647"	,662"	,622"	,683"	,720"	-	
12	Compromiso Afectivo (sub escala)	0,86	3,55	0,45	,615"	,589"	,588"	,515"	,545"	,473"	,467"	,454"	,565"	,513"	,502"	-
13	Conductas de Ciudadanía Organizacional	0,85	4,43	0,41	,421"	,399"	,419"	,362"	,367"	,344"	,376"	,321"	,392"	,321"	,345"	,522"

Nota. Correlaciones: ** $p < 0,01$

Fuente: elaboración propia

Todas las variables mostraron entre sí correlaciones positivas y estadísticamente significativas.

Antes de emplear los pasos sugeridos por Baron y Kenny (1986) se procedió a verificar la asociación entre los dos tipos de PGH y el CA. Ello, debido a que la literatura reportaba que son las PGH orientadas al Desempeño las que muestran impacto sobre el Compromiso Afectivo (Gong et al, 2009).

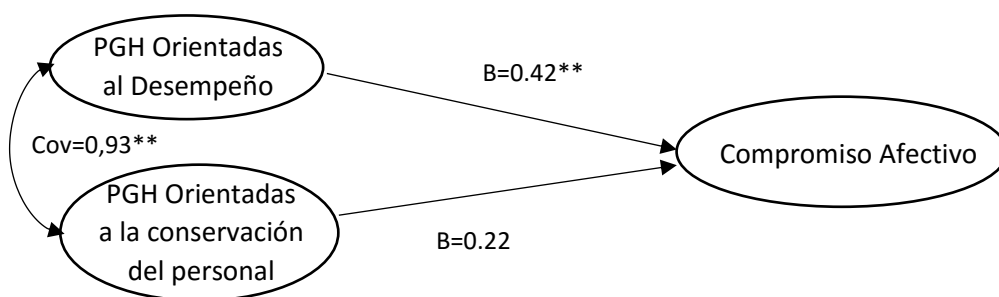


Figura 1. Modelo 1: Significación y estimados estandarizados de las relaciones entre las variables de PGH y CA
 ** $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de obtener mejores medidas de ajuste, y dada la relación que existía entre las dependientes, se fijó dentro del modelo la covarianza entre ambos tipos de prácticas de gestión humana.

Aunque el modelo anterior presentaba adecuados índices de ajuste (ver tabla 3) se encontró que solo las PGH_D mostraban una asociación significativa con el Compromiso. Por tal razón, se decide trabajar con dicha agrupación de prácticas como única variable independiente y se retoman nuevamente los análisis.

La Figura 2 corresponde al paso 1 propuesto por Baron y Kenny (1986). Allí se observa la relación entre las PGH_D y las CCO. La relación es significativa y el modelo presenta adecuados índices de ajuste (ver tabla 2).

Paso 1:

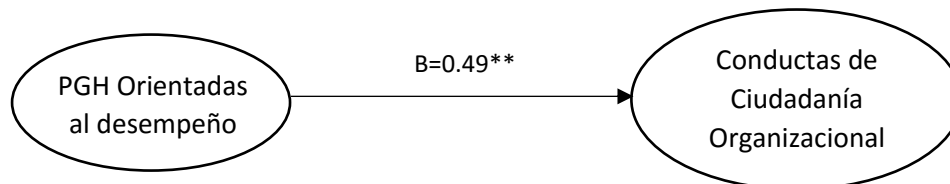


Figura 2. Modelo 2: Significación y estimados estandarizados de la relación entre PGH_D y el CCO.
 ** $p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

La Figura 3 muestra los resultados obtenidos tras la comprobación del segundo paso de la mediación correspondiente al efecto de la VI sobre la variable mediadora.

Paso 2:

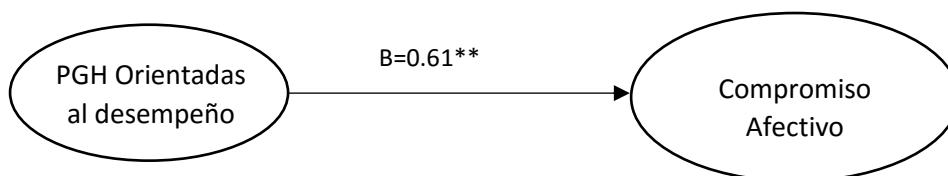


Figura 3. Modelo 3: Significación y estimados estandarizados de la relación entre PGH_D y el CA

$^{**}p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

Paso 3:

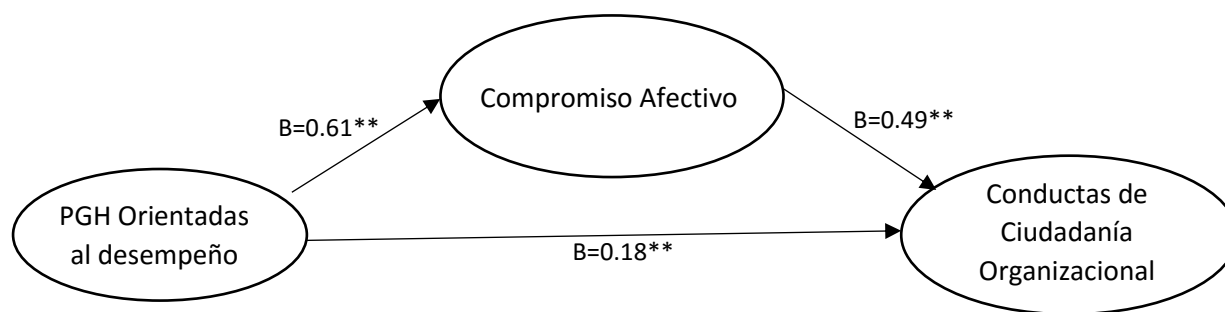


Figura 4. Modelo 4: Significación y estimados del modelo de mediación del CA entre las PGH_D y las CCO.

$^{**}p < 0.001$.

Fuente: elaboración propia.

En la Figura 4 se comprueba el paso 3 de la mediación en el que se estudia el efecto de la variable mediadora sobre la dependiente (en presencia de la independiente). Adicionalmente, el Modelo 4 permite poner a prueba la mediación del CA entre las PGH_D y las CCO. De acuerdo con lo esperado, al introducir el CA como variable mediadora, se reduce el valor del Beta entre las PGH_D y las CCO. Sin embargo, dado que se mantiene la significancia, se asume que la mediación es parcial. Los resultados del test de Sobel ($t=10,84$ y $p<0,01$) indican que la reducción hallada es significativa.

Para calcular el tamaño del efecto se usó el k^2 cuyo valor fue de 0,287 el cual se considera grande de acuerdo con los criterios de Preacher y Kelley (2011).

En la tabla 3 se muestran los resultados de los indicadores de ajuste para los modelos analizados. Todos los índices presentan valores adecuados.

Tabla 3. Índices de ajuste de los modelos 1, 2, 3 y 4.

	χ^2	Gl	RMSEA	TLI	CFI
Modelo 1	586,612**	116	0,068	0,95	0,95
Modelo 2	58,793**	13	0,059	0,98	0,99
Modelo 3	384,22**	76	0,063	0,95	0,96
Modelo 4	470,27**	101	0,06	0,95	0,96

Nota. χ^2 = chi-cuadrado; p = probabilidad de χ^2 ; gl = grados de libertad; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; TLI = Tucker Lewis Index; CFI = Comparative Fit Index.

** $p < 0,01$

Fuente: Elaboración propia.

Los análisis mostrados hasta el momento confirman la hipótesis planteada.

En la Tabla 4 se muestran los resultados de los modelos generados al establecer el CA como variable dependiente e introducir las cinco prácticas de gestión humana en una regresión por pasos sucesivos.

Tabla 4. Regresión por pasos sucesivos de las variables de PGH sobre el CA

Modelo		R	R ²	E	m ²	F	Sig.	B	t	Sig. (B)	Durbin-Watson	Tol.	VIF
1	CE	,572 ^a	,327	,37421	69,457	496,007	,000 ^b	,572	22,271	0,000		1,000	1,000
2	CE	,603 ^b	,363	,36424	38,547	290,537	,000 ^c	,430	13,783	0,000		,642	1,559
	VS							,237	7,587	0,000		,642	1,559
3	CE							,359	10,187	0,000		,496	2,018
	VS	,612 ^c	,374	,36123	26,485	202,976	,000 ^d	,195	5,988	0,000		,582	1,719
	PC							,147	4,255	0,000	1,588	,515	1,943

Nota: R: Valor de la correlación, R²: Valor de la regresión, e: Error estándar, m²: media cuadrática, F: Estadístico de prueba, Sig: Significancia, B: Beta, t: Estadístico de prueba, Sig (B): Significancia del Beta. Tol.:Tolerancia. VIF: Indicador de colinealidad, CE: Capacitación extensiva, VS: Vinculación selectiva, PC: Plan de Carrera

Como se puede apreciar en la tabla, la Capacitación extensiva es la variable con mayor capacidad para predecir el Compromiso Afectivo seguida de la Vinculación Selectiva. Aunque el Plan de Carrera es incluido en el tercer modelo, el cambio en el r² y el beta no se considera de magnitud suficiente como para trabajar con dichas variables, además el indicador de colinealidad señala que puede haber redundancia entre las variables dependientes a partir del tercer modelo (VIF>2,0). Adicionalmente, se evidencian como más parsimoniosos los modelos 1 y 2. Las variables evaluación de desempeño y remuneración contingente con el desempeño fueron excluidas del modelo.

En la Tabla 5 se muestran los resultados de los modelos generados al establecer las Conductas de Ciudadanía Organizacional como variable dependiente de las prácticas de gestión humana.

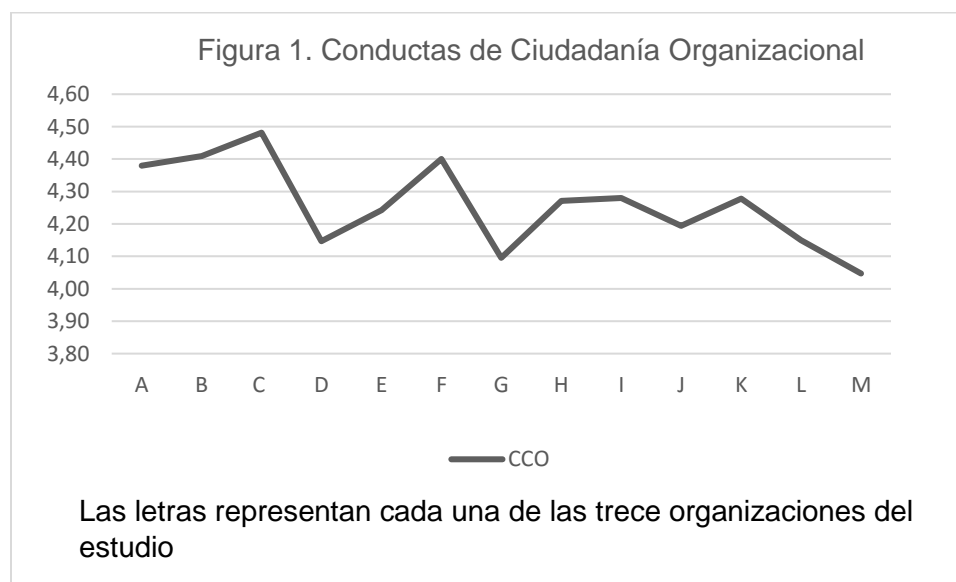
Tabla 5 Regresión por pasos sucesivos de las variables de PGH_D sobre las CCO

Modelo		R	R ²	E	m ²	F	Sig.	B	t	Sig. (B)	Durbin-Watson	Tol.	VIF
1	CE	,387 ^a	,150	,37421	37,662	179,907	,000 ^b	,387	13,413	,000		1,000	1,000
2	CE	,402 ^b	,161	,36424	20,292	98,180	,000 ^c	,306	8,554	,000		,641	1,560
	VS							,135	3,760	,000		,641	1,560
3	CE							,260	6,453	,000		,504	1,984
	VS	,408 ^c	,167	,36123	13,953	67,853	,000 ^d	,116	3,173	,002		,613	1,630
	RC							,093	2,490	,013	2,031	,588	1,700

Nota: R: Valor de la correlación, R²: Valor de la regresión, e: Error estándar, m²: media cuadrática, F: Estadístico de prueba, Sig: Significancia, B: Beta, t: Estadístico de prueba, Sig (B): Significancia del Beta. Tol.:Tolerancia. VIF: Indicador de colinealidad, CE: Capacitación extensiva, VS: Vinculación selectiva, RC: Remuneración contingente con el desempeño.

El análisis de predicción de las conductas de ciudadanía organizacional arrojó tres modelos diferentes, siendo nuevamente la Capacitación extensiva y la Vinculación selectiva, las variables con mayor capacidad de predicción. La lectura de los valores del r² y de beta llevaron a tomar la decisión de trabajar con el segundo modelo que es el que contempla las dos variables señaladas. Las variables plan de carrera y evaluación de desempeño fueron excluidas por su menor nivel de asociación con la dependiente.

Finalmente se realizó un análisis de varianza para verificar si las puntuaciones en las CCO eran distintas en las 13 organizaciones del estudio. De acuerdo con lo esperado, la ANOVA mostró diferencias estadísticamente significativas (F=3,946, $p<0,001$). La figura 1 muestra las medias en la variable dependiente por cada una de las trece empresas participantes del estudio. Los picos más altos, correspondientes a las organizaciones B, C y F, corresponden a su vez, a empresas que obtuvieron puntuaciones por encima de la media en las PGH.



Discusión

El propósito de este estudio era identificar la relación entre las prácticas de gestión humana, el compromiso afectivo y las conductas de ciudadanía organizacional en una muestra de jefes en empresas de diferentes sectores de la economía en Colombia. El modelo de investigación planteaba que el CA mediaría la relación entre las PGH y las CCO. Los hallazgos confirman la hipótesis planteada en el caso de las prácticas orientadas al desempeño, por su parte, aquellas que tenían por objetivo la conservación del personal no mostraron una asociación significativa con las demás variables del modelo.

Lo anterior indica que cuando los empleados perciben existencia, calidad y cobertura de algunas de las PGH, ello impacta positivamente su vinculación afectiva con la organización y a su vez desarrollan mayores conductas en beneficio de esta y de sus compañeros de trabajo, sin que dichos comportamientos se encuentren previamente definidos en su cargo. Ello se relaciona con lo encontrado en otras investigaciones previas donde ya se había relacionado PGH y CA (Gong et al, 2009, Pons y Ramos, 2010, Takeuchi et al, 2009) y PGH con CCO (Aryee y Law, 2007, Fu Yan-Kai, 2013, Nasurdin, Ahmad, y Ling, 2015). De esta manera, se cuenta con evidencia de que las PGH son una estrategia que la organización puede utilizar en pro de favorecer la identificación y el involucramiento de los empleados.

Aunque en otras investigaciones no se había probado la hipótesis de mediación, se encontraron antecedentes que relacionaban el CA con las CCO (Fu Yan-Kai, 2013, Rosario-Hernández, Rovira-Milán y Lillian. 2006). Relación que fue también confirmada en este estudio.

Finalmente, queda demostrado que el CA media de forma significativa e importante las relaciones señaladas. Se considera entonces que el CA es el proceso psicológico que motiva a los empleados a mostrar comportamientos que exceden lo que su cargo formalmente exige o establece. Se puede inferir que cuando los jefes perciben que en su organización existen prácticas de gestión humana de calidad que tienen cobertura a todo el personal, y que buscan mejorar de forma sistemática e integral el desempeño de sus colaboradores, se genera en ellos afecto hacia la misma y buscan los mecanismos para corresponder evidenciando comportamientos favorables.

El Compromiso tiene un componente cognitivo característico de la motivación, que hace que el empleado decida intencionalmente orientarse a favor de la institución en la que labora. La motivación, tal y como la define Romero (1999) hace que la persona dirija la conducta hacia metas específicas. Así, la persona reestructura y transforma sus comportamientos alineándolos con las políticas y objetivos hacia los cuales debe orientar su tarea. Ello coincide con lo señalado por Organ y Konovsky, (1989) quienes encontraron que las CCO derivan de un asunto deliberado más que de un comportamiento espontáneo u emocional.

Las PGH dentro de los STAD tienen como principal finalidad, contribuir a alcanzar mejores niveles de desempeño y, en consecuencia, resultados superiores por parte de los empleados (Lertxundi y Landeta, 2011). Algunos estudios han demostrado el efecto moderador de los STAD sobre el rendimiento de las personas en la organización con lo cual se favorecen conductas orientadas al logro de metas. (Camelo, Martín, Romero, y Valle. 2004; Guthrie, Spell, y Nyamori. 2002) También hay evidencia científica que las prácticas

de alto rendimiento fomentan los niveles de motivación con la organización (Arthur, 1994, Kofman, y Senge, 1993).

Vale aclarar que, en el CA de acuerdo con Meyer y Allen (1990), el vínculo está caracterizado por un sentido de pertenencia hacia la organización. Cuando las personas consideran que no solamente actúan dentro de un contexto, sino que pertenecen al mismo, es probable que se generen conductas en pro de preservar dicho entorno. En este mismo sentido, Littlewood (2003) concluye en un estudio sobre el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional, que los empleados que perciben que la organización se interesa por su bienestar desarrollan conductas asociadas al compromiso afectivo. Es decir, los individuos desarrollan afecto y la necesidad de corresponder con esfuerzo por alcanzar las metas y por permanecer en la organización cuando juzgan las consideraciones recibidas.

Adicional al efecto de la mediación, se encontró que, entre las cinco prácticas orientadas al desempeño, la capacitación extensiva y la vinculación selectiva son las que mayor peso mostraron en la capacidad de predicción del CA y las CCO. Esto puede obedecer a las características de la muestra específica con la que se trabajó, sin embargo, no se encontró soporte en antecedentes investigativos para respaldar estos hallazgos.

Aunque será necesario realizar nuevas investigaciones para lograr mayor comprensión de los resultados, de la experiencia surgen algunas hipótesis investigativas frente a los resultados. Es probable que, en el contexto colombiano, las personas que tienen cargos de jefatura se relacionen de forma más directa con estos dos tipos de prácticas (capacitación y vinculación). Es decir, mientras que los jefes en el contexto colombiano pueden tener menor incidencia en prácticas como la definición de políticas de plan de carrera, remuneración y demás, las decisiones sobre el personal que ingresa a la organización, específicamente bajo su cargo, y la delimitación de los temas y metodologías en los cuales deben enfocarse las actividades de formación y entrenamiento, suelen ser decisiones en los que su nivel de participación es alto. Mayor participación implica mayor involucramiento, lo cual hace parte de la manifestación del compromiso afectivo (Meyer y Allen, 1991).

Respecto a lo anterior, llama la atención que Evaluación de Desempeño no haya sido una de las prácticas de mayor impacto. Ello podría obedecer al hecho de que la evaluación suele estar acompañada de una valoración negativa de la actividad misma en términos de injusticia (Fodchuk y Sherman, 2008, Landy, Barnes, y Murphy, 1978), por lo que tanto evaluados como evaluadores pueden mostrar resistencia al proceso. Mientras que en las otras actividades la expectativa que se genera en los jefes suele ser positiva, en la evaluación de desempeño, la actividad de juzgar a otros puede venir acompañada de una expectativa negativa y por tanto el nivel de identificación con la actividad se reduce.

Cuando la vinculación se lleva a cabo evaluando de forma objetiva a las personas con mejor nivel de adecuación al cargo, se envía el mensaje de que la organización es justa. En otras investigaciones se ha encontrado que la percepción de justicia organizacional se asocia también a mayores niveles de CCO (Rodríguez, Martínez y Salanova. 2014). Por su parte, la capacitación es una actividad que agrega valor al colaborador y que desarrolla sus niveles de empleabilidad generando sentimientos positivos de afecto propios del compromiso afectivo.

Si bien, los hallazgos pueden resultar de interés para la comunidad académica y empresarial, el estudio presenta algunas limitaciones. Una de ellas es que no se contó con diferentes fuentes de información. Todos los cuestionarios empleados para la medición de las variables correspondían a encuestas de auto-informe. Se sugiere para futuras investigaciones que los efectos en el desempeño puedan ser evaluados mediante otro tipo de medidas como la valoración por parte de jefes o compañeros. Otra limitación se refiere al sesgo de la muestra en tanto que no se cuenta con participación de jefes que laboren en empresas pequeñas, sino que las trece instituciones tomadas para el estudio corresponden a organizaciones grandes y exitosas en sus negocios. No obstante, el número de jefes y de empresas involucradas, la aleatoriedad con la que se escogieron las personas que participarían del estudio y la variabilidad en otras características de la muestra otorgan cierto nivel de representatividad a los hallazgos.

Conclusión

Finalmente se concluye que deben existir unas condiciones previas (las PGH) que orienten la acción permitiéndole a la persona su identificación e involucramiento con la organización (CA) y unas conductas que serán las consecuencias de dicha motivación generada (CCO). Las PGH de calidad le permiten a la persona desarrollar compromiso en la medida en que perciben que se encuentran en un entorno en el cual es posible desarrollarse personal y profesionalmente y ello hace que pongan en práctica comportamientos que ayuden a conservar dicho entorno.

Las prácticas de gestión humana orientadas al desempeño se caracterizan principalmente por brindar un alto nivel de participación a los empleados y por transmitir un mensaje en el que las capacidades personales de todos los integrantes de la Organización, son el elemento central en la consecución de la estrategia y de los objetivos organizacionales. Se fomenta, además, la alineación de los intereses personales con los organizacionales con lo cual se promueven percepciones de autonomía y de contribución, lo que se relaciona con el grado de vinculación afectiva y como consecuencia de ello, con el grado en que sus conductas permanecen focalizadas hacia la consecución de las metas tanto organizacionales como personales.

Las organizaciones deberán implementar prácticas que enamoren a las personas, de lo contrario, tendrán jefes que, aunque cumplan con sus funciones no tendrán comportamientos más allá de lo exigido formalmente en el cargo.

Referencias

Arthur, J. (1994). *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*. Academy Of Management Journal, 37(3), 670-687. Doi:org/10.2307/256705

Aryee, S. & Law, K. (2007). *High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, And Organizational Performance: A Relational Perspective*. Academy Of Management Journal, 50(3), 558-577. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>

Baron, R. & Kenny, D. (1986). *The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. Journal Of Personality And Social Psychology, 51(6), 1173-1182. Doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173

Buchanan, B. (1974). *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*: Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. 4 (Dec., 1974), pp. 533-546

Calderón, Naranjo y Álvarez., (2007). *La Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Revista Estudios Gerenciales. Vol.23 No.103 p.39-64

Camelo, C., Martín, F., Romero, P., & Valle, R. (2004). *Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model*. The International Journal Of Human Resource Management, 15(6), 935-958. Doi:org/10.1080/09585190410001677250

Cincel,. (2015a). *Ficha Técnica del Instrumento Escala para Evaluación de Prácticas de Gestión Humana en las Organizaciones*. Cincel.

Cincel,. (2015b). *Ficha Técnica del Instrumento Cuestionario de Conductas de Ciudadanía Organizacional*. Documento Inédito.

Cincel,. (2015c). *Ficha Técnica del Instrumento Nexos*. Cincel.

Contreras, F., Barbosa, D., Acosta, F. J., & Rodríguez, A. F. U. (2010). *Efectos del liderazgo y del clima organizacional sobre el riesgo psicosocial, como criterio de responsabilidad social, en empresas colombianas del sector salud*. Revista argentina de clínica psicológica, 19(2), 173-182.

Dávila de León, M., Finkelstein, M. A., & Castien, J. I. (2011). *Diferencias de género en conducta prosocial: el comportamiento de ciudadanía organizacional*. Anales de psicología, vol. 27, N° 2.

Dekas, K., Bauer, T., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). *Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A review and Qualitative Investigation of OCBs for Knowledge Workers at Google and beyond*. Academy Of Management Perspectives, 27(3), 219-237. Doi: 10.5465/amp.2011.0097

Finkelstein Marcia A. (2006). *Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, Motive Fulfillment, and Role Identity*. Social behavior and personality, 2006, 34(6), 603-616. Doi: 10.2224/sbp.2006.34.6.603

Fodchuk, K. & Sherman, H. (2008). *Procedural justice and French and American performance evaluations*. Cross Cultural Management, 15(3), 285-299. <http://dx.doi.org/10.1108/13527600810892567>

Fu Yan-Kai (2013). *High performance human resource practices moderate flight attendants organizational commitment and organizational citizenship behavior*. Social behavior and personality, 2013, 41 (7), 1195-1208. Doi: 10.222247/sbp.2013.41.7.1195

Gómez, J. (2006). *Modelo de productividad basado en prácticas de gestión humana*. Revista EIA, ISSN 1794-1237 Número 6, p. 9-20.

Gong, Y., Law, K., Chang, S., & Xin, K. (2009). *Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment*. Journal Of Applied Psychology, 94(1), 263-275. Doi:/10.1037/a0013116

Grueso, Merlin Patricia (2007). *Impacto de las buenas prácticas de formación en el desarrollo del compromiso con la organización*. Cuadernos de Administración. Vol. 23 no. 38.

Guthrie, J., Spell, C., & Nyamori, R. (2002). *Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy*. The International Journal Of Human Resource Management, 13(1), 183-197. Doi:doi.org/10.1080/09585190110085071

Hernández, R., Fernández–Collado, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Kerlinger, F. Lee, H (2002) *Investigación del comportamiento*. México:. McGraw-Hill/Interamericana. 2002. pp.810. Edición; 4a ed.

Kofman, F. & Senge, P. (1993). *Communities of commitment: The heart of learning organizations*. Organizational Dynamics, 22(2), 5-23. Doi:org/10.1016/0090-2616(93)90050-b

Landy, F., Barnes, J., & Murphy, K. (1978). *Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation*. Journal Of Applied Psychology, 63(6), 751-754. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.63.6.751>

Lawrence, P. & Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Administrative Science Quarterly, 43(4), 956. Doi: org/10.2307/2393627

Lertxundi L, A., & Landeta R, J. (2011). *Estrategia Competitiva y Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 20, N° 2, pp. 73-86. ISSN 1019-6838

Littlewood, H. (2003). *Metanálisis del apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en organizaciones mexicanas*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Volumen 22, Número 2, 2003. p. 45-56.

Mowday, R.T., Steers, R.M. y Porter, L.W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, 14, 221-247.

Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal Of Occupational Psychology, 63(1), 1-18. Doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Meyer, J. & Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89. Doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-z

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*. Journal Of Vocational Behavior, 61(1), 20-52. Doi: 10.1006/jvbe.2001.1842

Nasurdin, A., Ahmad, N., & Ling, T. (2015). *High Performance Human Resource Practices, Identification with Organizational Values and Goals, and Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature and Proposed Model*. SHS Web Of Conferences, 18, 01001. <http://dx.doi.org/10.1051/shsconf/20151801001>

Omar, A. (2010). *Comportamientos extra papel: de la colaboración a la transgresión*. Revista Interamericana de Psicología Organizacional, 29 (1), 32-53

Organ, D & Bateman, T. (1983). *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship"*. Academy Of Management Journal, 26(4), 587-595. Doi: 10.2307/255908

Organ, D. & Konovsky, M. (1989). *Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior*. Journal Of Applied Psychology, 74(1), 157-164. Doi: 10.1037/0021-9010.74.1.157

Ostroff, C. & Bowen, D. E. (2000). *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness*. In K. J. Klein & S. W. J. Koslowski (Eds.) Multilevel Theory, research and methods in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Piening, E., Baluch, A., & Salge, T. (2013). *The relationship between employees' perceptions of human resource systems and organizational performance: Examining mediating mechanisms and temporal dynamics*. Journal Of Applied Psychology, 98(6), 926-947. Doi: 10.1037/a0033925

Pons, V, J y Ramos, L, J. (2010). *Antecedentes del compromiso organizacional. Relaciones con la estabilidad laboral, la autonomía en el puesto y las prácticas de recursos humanos*. Revista Trabajo y Seguridad social, CEF, 323, pp. 239-256, Febrero 2010.

Preacher, K. & Kelley, K. (2011). *Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects*. Psychological Methods, 16(2), 93-115.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0022658>

Rodríguez Montalbán, R., Martínez Lugo, M., & Salanova Soria, M. (2014). *Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora*. Universitas Psychologica, 13(3). Doi: [org/10.11144/javeriana.upsy13-3.joet](http://dx.doi.org/10.11144/javeriana.upsy13-3.joet)

Rosario-Hernández, E., & Rovira-Milán, L. (2006). *Posibles predictores de conductas de ciudadanía organizacional en una muestra de empleados en Puerto Rico*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 25(2), 71-86.

Romero, G.O (1999) *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*. Roga. Tercera Edición.

Ritzer, G., & Trice, H,M (1969). *An empirical study of Howar Becker´s side-bet theory Social Forces*, 47, 475-479

Sobel, M.E (1982). *Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models*. En S. Leinhardt (Ed.) Sociological methodology 1982. (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass-

Subramony, M. (2006). *Why organizations adopt some human resource management practices and reject others: An exploration of rationales*. Human Resource Management, 45(2), 195-210. Doi: 10.1002/hrm.20104

Takeuchi, R., Lepak, D., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). *An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations*. Journal Of Applied Psychology, 92(4), 1069-1083. Doi: 10.1037/0021-9010.92.4.1069

Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, David P (2009). *Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high- performance work systems on employees' attitudes*. Personnel Psychology, 2009, 62, 1-29. Doi:10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x

Tejada, J.M. & Arias G. F. (2005) *Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización*. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 10, núm. 2, julio-diciembre, pp. 295-309, Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología México.

Toro, F. (2001). *El Clima Organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.

Toro, F. (2002). *Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología Ocupacional*. Medellín: Cincel.

Toro, F. & Sanín, A. (2013) (Eds.). *Gestión del Clima Organizacional. Intervención Basada en evidencias*. Medellín: Cincel.

Toro F., Sanín A., & Guevara L., (2013). *Validación de una Escala Para Evaluación de la Existencia, Calidad y Cobertura de las Prácticas de Gestión Humana en las Organizaciones*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol. 32 - Número 1, Enero - Junio 2013 pp. 9-30.

Vehkalahti, K. (2014). *Structural Equation Modeling with Mplus: Basic Concepts, Applications, and Programming by Barbara M. Byrne*. International Statistical Review, 82(1), 141-142. Doi:org/10.1111/insr.12051_1

Viloria-Escobar, J., Pedraza-Álvarez, L., Cuesta-Tamayo, K., & Pérez-Correa, K. (2016). *Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad*. Clío América, 10(19), 31. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1658>

Way, S. (2002). *High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector*. Journal Of Management, 28(6), 765-785. Doi: 10.1177/014920630202800604

Wu, L. (2014). *Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors*. International Journal of Business and Information. Volume 9, Number 1, March 2014.